



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

MARKKO HEINONEN

Ideaalityönantaja Z-sukupolven näkökulmasta

Toisen asteen opiskelijoiden ajatuksia houkuttelevasta ja poistyöntävästä työnantajaku-
vasta

LIIKETALouden KOULUTUSOHJELMA, 2020

Tekijä(t) Heinonen, Marko	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Syyskuu 2020
	Sivumäärä 42 + 1 liitesivu	Julkaisun kieli suomi
<p>Julkaisun nimi Ideaalityönantaja Z-sukupolven näkökulmasta - Toisen asteen opiskelijoiden ajatuksia houkuttelevasta ja poistyöntävästä työnantajakuvasta</p>		
<p>Tutkinto-ohjelma Liiketalous</p>		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tässä Satakunnan Osuuskaupalle toimeksiantona toteutetussa opinnäytetyössä tavoitteena oli selvittää mitkä asiat satakuntalaisten toisen asteen autoalan ja kauneudenhoitoalan opiskelijoiden näkemyksen mukaan tekevät työnantajasta houkuttelevan tai päinvastoin poistyöntävän. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin tutkimushaastatteluja, jotka suoritettiin videon välityksellä. Haastatteluaineistoja analysoimalla tunnistettiin kaiken kaikkiaan kahdeksan teemaa, jotka liittyivät vahvasti haastateltujen ajatuksiin houkuttelevasta ja poistyöntävästä tulevaisuuden työnantajasta. Nämä teemat olivat: 1) työyhteisö ja työskentelyilmapiiri, 2) organisaation arvot, 3) palkkaus ja edut, 4) kehittymismahdollisuudet, 5) työn merkitys ja mielekkyys, 6) joustavuus, vapaus ja vaikutusmahdollisuudet, 7) työskentely-ympäristö ja -välineet, sekä 8) esimiestyö ja johtaminen.</p> <p>Haastattelujen avulla saatiin selville, että opiskelijoiden näkemyksen mukaan tärkeimmät houkuttelevaan työnantajakuvaan liittyvät instrumentaaliset attribuutit olivat esimerkiksi hyvä työilmapiiri, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön sekä modernit työtilat ja -välineet. Havaitut symboliset attribuutit houkuttelevaan työnantajakuvaan liittyen olivat muuan muassa enakkoluuloton, yhteisöllinen sekä vastuullinen. Poistyöntävää työnantajakuvaan nuoret kuvasivat puolestaan esimerkiksi seuraavin instrumentaalisin attribuutein: työturvallisuuden laiminlyönti tai muuten vastuuton toiminta, heikko johtamiskulttuuri ja huono esimiestyö sekä liiallisen rutiininomainen työ. Poistyöntävän työnantajakuvan opiskelijat mielsivät symbolisten attribuuttien osalta muun muassa eriarvoistavaksi, joustamattomaksi ja etäiseksi.</p> <p>Opinnäytetyön johtopäätöksenä voidaan todeta, että Z-sukupolven työnhakijat ja -tekijät arvostavat työnantajassa osin erilaisia asioita kuin aiemmat työntekijäsukupolvet. Sosiaalisen ympäristön ja viiteryhmän merkitys korostuu vahvasti, samoin organisaation ja yksilön henkilökohtaisten arvojen yhdenmukaisuus sekä työn merkityksellisyys. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää niin työn toimeksiantajan kuin muidenkin organisaatioiden toimesta esimerkiksi työnantajabrändin tai rekrytointikäytäntöjen kehittämisen yhteydessä.</p>		
<p><u>Asiasanat</u> Työnantajakuva, ideaalityönantaja, työnantajabrändi, Z-sukupolvi, työelämän sukupolvet</p>		

Author(s) Heinonen, Marko	Type of Publication Bachelor's thesis	Date September 2020
	Number of pages 42 + 1 appendix page	Language of publication Finnish
Title of publication Ideal Employer from the generation Z perspective - Secondary school students' views on attractive and objectionable employer image		
Degree programme Bachelor of Business Administration		
Summary The aim of this Bachelor's thesis was to find out what elements make an employer either attractive or objectionable from the perspective of vocational school students in the fields of automotive and beauty care. This thesis was conducted as an assignment for Satakunnan Osuuskauppa. Research data was collected through video interviews. Analysis of the interviews revealed altogether eight recurring themes, which are closely related to the thought students had on attractive or unattractive employers. These eight themes were: 1) work community and working atmosphere, 2) organizational values, 3) rewarding and benefits, 4) development possibilities, 5) the meaning of work, 6) flexibility, freedom and empowerment, 7) physical working environment and tools, and 8) management and supervisory work. The interviews indicated that from the students' perspective the most important instrumental attributes related to an attractive employer image were for example great team spirit, opportunities to influence one's own work as well as modern working spaces and utensils. The identified symbolic attributes related to an attractive employer were for instance open-minded, communal and responsible. The instrumental attributes the students associated with an objectionable employer were for example neglecting of occupational safety or otherwise irresponsible behavior, weak management culture and poor supervisory work, and excessively routine work. In terms of symbolic attributes, the interviewees described an unattractive employer as for instance unequal, inflexible and distant. As a conclusion it can be stated that job seekers and employees representing the generation Z value partly quite different things compared to earlier generations of work. The significance of social settings and reference groups is strongly emphasized together with the alignment of individual and organizational values. The results of this thesis can be utilized by organizations when developing the employer brand or recruitment practices.		
<u>Key words</u> Employer image, ideal employer, employer brand, generation Z, generations of work		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO JA TYÖN TAVOITTEET	5
1.1	Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset	5
1.2	Toimeksiantajan esittely	6
2	TYÖNANTAJAKUVA.....	7
2.1	Työnantajakuvan käsite ja siihen liittyvät konseptit	7
2.2	Työnantajabrändäys ja työnantajakuvan rakentaminen	8
2.3	Instrumentaalisi-symbolinen viitekehys työnantajakuvaan	10
2.3.1	Instrumentaaliset attribuutit.....	10
2.3.2	Symboliset attribuutit	10
2.4	Työnantajakuvan merkitys ja käytännön vaikutukset.....	11
3	TYÖELÄMÄN SUKUPOLVET	13
3.1	Z-sukupolven määritelmä	14
3.2	Z-sukupolvi työelämässä	15
4	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	18
4.1	Laadullinen tutkimusmenetelmä.....	18
4.2	Aineistonkeruu.....	19
4.3	Aineiston analysointimenetelmät.....	21
5	HAASTATTELUJEN ANALYYSI.....	22
5.1	Työyhteisö ja työskentelyilmapiiri	22
5.2	Organisaation arvot.....	24
5.3	Palkkaus ja edut	26
5.4	Kehittymismahdollisuudet	27
5.5	Työn merkitys ja mielekkyys.....	29
5.6	Joustavuus, vapaus ja vaikutusmahdollisuudet työssä.....	30
5.7	Työskentely-ympäristö ja -välineet.....	32
5.8	Esimiestyö ja johtaminen	33
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	36
	LÄHTEET.....	40
	LIITTEET	

1 JOHDANTO JA TYÖN TAVOITTEET

”Nyt tulee sukupolvi Z - 1990-luvulla syntynyt sukupolvi ei muista puhelinta, jossa on lanka” (Helsingin Sanomat, 2014).

”Nuoret työntekijät ovat epälojaaleja ja kärsimättömiä – mutta paljon parempia työntekijöitä kuin vanhempansa” (YLE-uutiset, 2020).

”Nuoret aikuiset eivät tee töissä mitään siksi, että niin on ollut ennenkin tapana – Diginatiivi haluaa esimieheksi pomon sijasta valmentajan” (YLE-uutiset, 2018).

Yllä esitetyn kaltaiset otsikot ovat viime vuosina olleet tuttu näky suomalaisten uutismedioiden etusivuilla. Työelämän murroksesta puhutaan jatkuvasti ja kaikkialla. Nuorempien työntekijä sukupolvien povataan mullistavan maailma ja siinä sivussa myös perinteiset tavat tehdä työtä. Osa työelämäasiantuntijoista julistaa kilpaa viime vuosikymmeninä syntyneiden yksilöllisyyttä jumaloivien diginatiivien omaavan täysin erilaisia odotuksia työnantajille edeltäjiinsä verrattuna. He korostavat uusien työntekijä sukupolvien arvostavan vapautta, janoavan jatkuvaa palautetta ja vierastavan autoritääristä, käskevää johtamiskulttuuria (Kultalahti 2015). Samaan aikaan toiset aiheeseen perehtyneistä ovat vahvasti sitä mieltä, etteivät nuorempien työntekijöiden odotukset työnantajaorganisaatioita kohtaan ole merkittävästi erilaisia kuin aiemmilla sukupolvilla. He vastaavasti väittävät, että valtaosa nuorista haluaa elää varsin samankaltaisesti kuin edeltäjänsä ja arvostaa myös työssä pitkälti samoja asioita kuin esimerkiksi vanhempansa (Siltamäki 2020). Kaikkien näiden ristiriitaisten näkemysten keskellä organisaatioiden olisi ymmärrettävä, mitä nuoret tulevaisuuden työntekijät todella työnantajassa arvostavat kyetäkseen houkuttelemaan hyvää henkilöstöä myös tulevaisuudessa. Ei aivan yksinkertaista, vai kuinka?

1.1 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Saadakseni paremman käsityksen siitä, mitä tulevaisuuden työntekijät tulevissa työnantajissaan arvostavat, tutkin opinnäytetyössäni satakuntalaisten toisen asteen opiskelijoiden käsityksiä ideaalityönantajasta. Tavoitteenani on siis selvittää, millainen organisaation työntajakuvan on oltava ollakseen tämän kohderyhmän silmissä houkutte-

leva ja millainen työnantajakuva puolestaan koetaan toisen asteen opiskelijoiden toimesta luotaantyöntävänä. Kaksi kysymystä joihin opinnäytetyössäni haluan saada vastaukset ovat:

1. Mitä satakuntalaiset nuoret työnhakijoina arvostavat tulevassa työnantajassaan ja mikä tekee työnantajasta heidän silmissään houkuttelevan?
2. Mitkä asiat puolestaan ovat poistyyöntäviä nuorten työnhakijoiden mielestä tulevassa työnantajassa?

1.2 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on Satakunnan Osuuskauppa. Satakunnan Osuuskauppa on 70 000 asiakasomistajansa omistama osuuskuntayritys, joka harjoittaa liiketoimintaa päivittäistavara- ja tavaratalokaupan, liikennemyymälä-, auto- ja polttonestekaupan, kauneudenhoidon sekä hotelli- ja ravintolatoiminnan alalla. Satakunnan Osuuskauppa on alueellisesti hyvin merkittävä toimija ja yksi Satakunnan suurimmista työnantajista. Satakunnan Osuuskauppa perustettiin Porissa vuonna 1917 eli sillä on jo yli satavuotinen historia. Satakunnan Osuuskaupan hallinto koostuu joka neljäs vuosi valittavasta edustajistosta, edustajiston nimeämästä hallintoneuvostosta sekä Satakunnan Osuuskaupan hallituksesta. Päätöksentekoa vahvasti ohjaavia periaatteita organisaatiossa ovat esimerkiksi asiakasomistajien mahdollisimman hyvä ja tehokas palveleminen, maakuntakehitykseen osallistuminen alueellinen yhteistyö lukuisten eri sidosryhmien kanssa. (Satakunnan Osuuskauppa, 2020.)

Satakunnan Osuuskaupan intressinä on selvittää erityisesti ravintola- ja autoalan (tai kauneudenhoitoalan) opiskelijoiden odotuksia ja ajatuksia tulevaisuuden työnantajaa koskien. Syynä tähän on se, että näillä aloilla hyvän ja kyvykkään työvoiman löytämisen on havaittu olevan haasteellista. Satakunnan Osuuskaupan tavoitteena on siis tämän opinnäytetyön kautta kehittää työnantajakuvaansa vastaamaan tulevaisuuden tarpeita ja uudistaa esimerkiksi rekrytointikäytäntöjään työn löydösten mukaan niin, että nuorille työntekijöille osataan aiempaakin paremmin tuoda työnhakuvaiheessa esiin asioita, tekijöitä ja elementtejä joita he työnantajassa arvostavat. Yhteyshenkilönäni Satakunnan Osuuskaupan puolelta toimi Marika Smrha.

2 TYÖNANTAJAKUVA

Työnantajabrändäyksen noustessa jo 2000-luvun alkupuolella yhdeksi keskeiseksi HR-alan trendiksi tutkijoiden mielenkiinto myös työnantajakuvan konseptia kohtaan on kasvanut merkittävästi (Lievens & Slaughter 2016, 408). Sekä työnantajabrändäystä että työnantajakuvaa on tutkittu monialaisesti useiden eri tieteenalojen edustajien toimesta; muun muassa markkinoinnin, organisaatiokäyttäytymisen, liiketalouden ja psykologian alojen tutkijat ovat tarkastelleet konsepteja omista lähtökohdistaan (Lievens & Slaughter 2016, 408.). Näin ollen niin työnantajakuvaan liittyvien keskeisten käsitteiden määrittelemisen kuin työn teoreettisen viitekehyksenkin avaaminen on tässä kohtaa hyvin tärkeää.

2.1 Työnantajakuvan käsite ja siihen liittyvät konseptit

Lievens & Slaughter (2016, 409) määrittelevät työnantajakuvan terminä sekoitukseksi yksilöllisesti koettuja tilapäisiä mentaalisia heijastumia tietyistä organisaation tekijöistä työnantajana. Tämä määritelmä perustuu keskeisesti olettamukseen siitä, että mielikuva on: yksilökohtainen (ei siis suuren yleisön yhteinen ja yleisesti jaettu), muuttuva ja kehittyvä (ei stabiili ja muuttumaton), sekä tiettyihin työnantajarooliin liittyviin aspekteihin kohdistuva (eikä siis välttämättä kuvasta yksilön kokonaiskäsitystä organisaatiosta). Työnantajakuva terminä viittaa siis siihen kokonaisuuteen, jonka muodostavat ne mentaaliset mielleyhtymät ja assosiaatiot, joita organisaatioon liitetään nimenomaisesti työnantajana. Näin ollen työnantajamielikuva koostuu niistä erityispiirteistä, jotka yksilö mielessään yhdistää organisaatioon työskentelypaikkana. (Lievens & Slaughter 2016, 411.)

Työnantajakuvan konseptia määriteltäessä on tarpeen eritellä myös siihen kiinteästi yhteydessä olevaa termistöä, sillä aihepiiriin ja sen keskeisiin määritelmiin liittyy paljon tutkimuksellista debattia. Työnantajakuvaa käsittelevässä tutkimuksessa viitataan usein myös esimerkiksi työnantajabrändiin, organisaatiomielikuvaan sekä organisaation identiteettiin, maineeseen, tietoisuuteen ja tunnettavuuteen. (Lievens & Slaughter 2016, 409.) Näin ollen avaan seuraavaksi lyhyesti työnantajakuvaan liittyvää termistöä ja perustelen valintaani käyttää juuri työnantajakuvaa työni keskeisenä konseptina.

Organisaatiomielikuva on työnantajakuvaa huomattavasti laajempi ja moniulotteisempi käsite, sillä se huomioi hyvin laajasti eri sidosryhmien edustajien hyvin yksilölliset ja eri aspekteja painottavat mielikuvat samaisesta organisaatiosta. Organisaatiomielikuvaa voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta, kuten talouden, yhteiskunnallisen vastuullisuuden tai esimerkiksi organisaation tuotteisiin ja palveluihin liitettävien mielikuvien kautta. Työnantajakuva on siis se rajattu osa organisaatiomielikuvaa, joka keskittyy nimenomaisesti ihmisten käsityksiin organisaatiosta työnantajana. (Lievens & Slaughter 2016, 409.)

Organisaatioidentiteetti on niin ikään työnantajakuvaan kiinteästi liittyvä termi. Organisaatioidentiteetti viittaa niihin keskeisiin, verrattain pysyviin ja ennen kaikkea tunnusmerkillisiin ominaisuuksiin, joita organisaatioon liitetään. Keskeinen ero työnantajakuvaan nähden on se, että organisaatioidentiteetti kuvastaa niitä keskeisiä piirteitä, joita organisaation sisäiset yksilöt (eli oma johto ja henkilöstö) organisaatioon liittää. Työnantajakuva puolestaan keskittyy ennen kaikkea ulkopuolisten käsityksiin ja mielikuviin. (Lievens & Slaughter 2016, 410.)

2.2 Työnantajabrändäys ja työnantajakuvan rakentaminen

Työnantajabrändäys on erityisesti viime vuosikymmenien aikana saanut osakseen hyvin paljon tutkimuksellista huomiota. Työnantajabrändäys on käytännössä syntynyt markkinoinnin periaatteiden ja keinovalikoiman soveltamisesta henkilöstörekrytointien kontekstiin. (Lievens, Van Hoye & Anseel 2007, S48.). Käsitteelliseen epäselvyyteen viitaten voidaan todeta, että työnantajabrändiä ja työnantajakuvaa näkee hyvin usein käytettävän toistensa synonyymeina erityisesti ei-akateemisissa keskusteluissa ja kirjoituksissa. Osin tämä onkin perusteltua, sillä Lievensin & Slaughterin (2016, 409) mukaan työnantajabrändi voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: ulkoiseen ja sisäiseen työnantajabrändiin. *Ulkoinen työnantajabrändi* liittyy vahvasti juuri organisaation työnantajakuvaan, kun taas *sisäinen työnantajabrändi* kietoutuu vahvasti organisaation identiteettiin. Ulkoinen työnantajabrändäys tarkoittaa siis tavoitteellista työnantajakuvan johtamista ja hallintaa, kun taas sisäinen työnantajabrändäys tähtää organisaatioidentiteetin ja näin ollen organisaation sisäisten käsitysten kehittämiseen.

Yhteenvetona voidaan siis todeta, että ulkoisen työnantajabrändäyksen keskeisenä tavoitteena on markkinoinnillisten aktiviteettien kautta kehittää organisaation työnantajakuva ulkoisten sidosryhmien ja erityisesti työnhakijoiden ajatuksissa haluttuun suuntaan. Käsitteinä työnantajakuvan ja ulkoisen työnantajabrändin erottaa vain tarkastelun analyysitaso: työnantajakuva keskittyy nimenomaisesti yksilöiden käsityksiin, kun taas ulkoista työnantajabrändiä käsiteltäessä myös kollektiiviset, suuren yleisön jaetut näkemykset ovat tarkastelun kohteena. (Lievens & Slaughter 2016, 409.)

Luukan (2019, 135) mukaan vielä joitakin vuosia sitten oli hyvinkin yleistä, etteivät työnhakijoiden työnantajiin kohdistuvat odotukset kohdanneet todellisuuden kanssa. Useiden yritysten työnantajakuvat olivat tuolloin joko mainostoimistojen tai markkinointiosastojen teennäisiä aikaansaannoksia, jotka olivat käytännössä hyvinkin etäännyneitä työnantajan normaalista kulttuurista ja arjesta. Nykyään ulospäin annetut työnantajamielikuvat vastaavat paremmin todellisuutta, mistä kuuluu kiitos ennen kaikkea maailman lisääntyneelle läpinäkyvyydelle. Maailman suurimmat ja vahvimmat brändit panostavat hakijoiden hurmaamisen ja työnantajakuvansa markkinoinnilliseen kehittämiseen vielä nykyäänkin, mutta esimerkiksi sosiaalisesta mediasta ja internetistä on tänä päivänä hyvinkin helppoa löytää todellisuutta vastaavia tietoja ja aitoja kokemuksia työnantajasta.

Monet organisaatiot kehittävät työnantajakuviaan yhä imago- ja markkinointipainotteisesti, mutta osa työnantajakuvaan perehtyneistä henkilöistä näkee sen osin turhana ja pahimmassa tapauksessa jopa vahingollisena. Esimerkiksi Luukka (2019, 135) on vahvasti sitä mieltä, että työnantajamielikuvankuvan rakentaminen ja pönkittäminen markkinoinnin keinoin voi pahimmassa tapauksessa turmella organisaation koko työnantajakuvan. Luukan (2019, 135) mielestä työnantajakuvasta viestitään parhaiten ja rehellisimmin silloin, kun organisaation omat työntekijät puhuvat siitä itse. Kun yrityksen työntekijät ovat aidosti tyytyväisiä ja todella omaksuneet yrityksen kulttuurin, saadaan aikaiseksi vahva ja selkeä työnantajamielikuva (Luukka 2019, 135).

2.3 Instrumentaalisisymbolinen viitekehys työnantajakuvaan

Lievens ja Highhouse (2003) olivat ensimmäisiä, jotka sovelsivat bränditutkimuksessa laajasti käytettyä instrumentaalisisymbolista ajattelutapaa rekrytointitutkimuksen ja työnantajakuvan kontekstiin. Myöhemmin myös Lievens, Van Hove & Anseel (2007) ovat ansiokkaasti yhdistäneet aiempaa työnantajabrändäystä ja työnantajakuvaa käsittelevää tutkimustietoa ja oman tutkimuksensa kautta vahvistaneet instrumentaalisisymbolisen viitekehysten sopivuuden ulkoisen työnantajakuvan konseptointiin ja käsitteellistämiseen. Lievensin, Van Hoven & Anseelin (2007, 54) tutkimuksen mukaan se, miten houkuttelevaksi työnhakijat tietyn työnantajan kokevat, riippuu sekä instrumentaalisisymbolisista että symbolisista attribuuteista, joita hakija kohdeorganisaatioon liittyy. Instrumentaalisisymbolinen viitekehys perustuu siis oletukseen siitä, että työnantajakuvan muodostavat käsitykset voidaan jakaa kahteen luokkaan; instrumentaalisiin ja symbolisiin ominaisuuksiin. Seuraavaksi käyn läpi instrumentaalisisymbolisen viitekehysten keskeisen jaottelun instrumentaalisten ja symbolisten attribuuttien avaamisen kautta.

2.3.1 Instrumentaaliset attribuutit

Instrumentaaliset attribuutit kuvaavat niitä organisaation faktisia ominaisuuksia, joita organisaatio verrattain objektiivisen ja todistettavissa olevan tarkastelun perusteella joko omaa tai ei (Lievens, Van Hove & Anseel 2007, S48.). Instrumentaaliset piirteet ovat siis varsin konkreettisen tason assosiaatioita, joita työnhakijat liittävät työnantajiin. Työnantajan tarjoama rahallinen kompensatio eli palkka, työpaikan sijainti, henkilöstöedut ja etenemismahdollisuudet ovat esimerkkejä perinteisistä instrumentaalisisymbolisista attribuuteista. (Lievens & Slaughter 2016, 411.)

2.3.2 Symboliset attribuutit

Symboliset attribuutit sen sijaan ovat subjektiivisia, abstrakteja ja aineettomia ominaisuuksia, joita hakijat liittävät tiettyihin organisaatioihin (Lievens, Van Hove & Anseel 2007, S48 ja Lievens & Slaughter 2016, 411.) Tämän vuoksi symbolisia attribuutteja

voidaan kuvata myös organisaatioiden identiteetteihin liitettäväksi ominaisuuspäätelmiksi (Lievens & Slaughter 2016, 408). Symbolisten attribuuttien kautta ihmiset ilmaisevat omia arvojaan tai pyrkivät tekemään vaikutuksen muihin. Symboliset attribuutit ovat usein varsin inhimillisiä kuvauksia, eli samoilla sanoilla voisi usein kuvata myös ihmisten ominaisuuksia ja persoonallisuutta. (Lievens & Slaughter 2016, 411.) Jos yksilö siis mieltää jonkin tietyn organisaation esimerkiksi ”innovatiiviseksi” tai ”luottamusta herättäväksi” työnantajaksi, on kyse nimenomaisesti symbolisista attribuuteista. Tässä yhteydessä on myös hyvä huomata, että ihmisillä on tutkitusti taipumus kokea erityisen houkuttelevina työnantajina ne organisaatiot, joiden ominaisuudet ovat samankaltaisia heidän omien henkilökohtaisten persoonallisuuspiirteidensä kanssa (Slaughter, Zickar, Highhouse & Mohr 2004, 99). Tutkimus on myös osoittanut, että symboliset attribuutit ovat paremmin yleistettävissä toimialojen, tutkittavien kohderyhmien ja kulttuurien välillä instrumentaalisiin ominaisuuksiin verrattuna (Lievens & Slaughter 2016, 408).

Lievensin, Van Hoyen & Anseelin (2007, 54) korostavat, että mikäli organisaatiot keskittyvät työnantajan houkuttavuutta tarkastellessa puhtaasti instrumentaalisiin organisaatio-ominaisuuksiin (kuten heidän mukaansa käytännön tasolla usein perinteisesti tehdään), jäävät symboliset mielikuvat liian vähälle huomiolle. Symbolisilla attribuuteilla on äärimmäisen tärkeä rooli työnantajamielikuvan muodostumisessa ja työnantajan houkuttelevuuden rakentumisessa, minkä vuoksi niiden merkitystä ei pidä aliarvioida. Lisäksi tutkimuksissa on havaittu, että muutoin hyvin saman tyyppisten organisaatioiden (kuten pankkien) on helpompi erottautua toisistaan symbolisten attribuuttien kautta kuin instrumentaalisten, yksittäisiin työnkuviin ja organisaatioihin liitettävien attribuuttien perusteella (Lievens, Van Hoyer & Anseel 2007, S54.)

2.4 Työnantajakuva merkitys ja käytännön vaikutukset

Nyt kun olemme yhtä mieltä siitä mitä työnantajakuva käsitteenä tässä opinnäytetyössä tarkoittaa, on aika pohtia miksi työnantajakuva on organisaatiolle merkityksellinen ja miksi positiivisen työnantajakuva rakentaminen on esisijaisen tärkeää. Seuraavaksi tarkastelenkin siis työnantajakuva vaikutuksia ja merkitystä koskevaa tutkimusta. Markkinoinnin tieteenalan tutkimukset ovat jo kauan aikaa sitten tunnistanee,

että esimerkiksi tuotteisiin ja palveluihin liitetyillä vahvoilla brändeillä on lukuisia myönteisiä seurauksia brändien takana oleville toimijoille. Tätä ajattelua soveltaen työnantajakuvaan perehtyneet akateemikot ovat esittäneet validin kysymyksen siitä, päteekö sama myös ulkoiseen työnantajabrändiin eli onko positiivinen työnantajakuva organisaatiolle samalla tavoin hyödyllinen kuin mikä tahansa muukin brändi. Vastaus tähän on nykytutkimuksen valossa yksiselitteisen selkeä: vahvalla työnantajakuvalla on runsaasti positiivisia käytännön seurauksia työnantajaorganisaatioille. (Lievens & Slaughter 2016, 413.) Tässä luvussa käy läpi tarkemmin näitä myönteisiä seurauksia.

Työnantajakuvan vaikutus hakijoiden päätöksentekoon ja valintoihin

Tutkijat ovat tarkastelleet muun muassa sitä, eroaako työnhakijoiden päätöksentekojollakin tapaa vahvan ulkoisen työnantajabrändin omaavien organisaatioiden tapauksessa verrattuna toimijoihin, joihin liitettävät työnantajakuvat ovat heikompia. Cable & Turban (2003, 2252) osoittivat, että työnhakijoiden muistijälki rekrytointimateriaaleja koskien oli parempi ja selkeämpi silloin, kun kyseessä oli vahvan työnantajakuvan omaava organisaatio. Ramplin ja muiden vuonna 2014 toteuttamassa tutkimuksessa havaittiin puolestaan toiminnallisen magneettikuvauksen avulla, että vahvoihin brändeihin liittyvä päätöksenteko vaati työmuistin ja päättelyn osalta vähemmän aivoaktiivatiota, mikä viittaa vähentyneeseen tiedon prosessointitarpeeseen. Nämä edellä mainitut tutkimukset puolsivat siis sitä, että vahvan työnantajakuvan omaavat organisaatiot vaativat hakijoilta vähemmän kognitiivisia ponnisteluja ja jäivät näin ollen paremmin hakijoiden mieleen ja olivat todennäköisemmin valintatilanteissa päällimmäisenä mielessä (Lievens & Slaughter 2016, 413). Toisaalta tärkeä huomio vahvoihin työnantajakuviin liittyen on se, että laajasti tunnettuihin työnantajiin ei työnhakijoiden toimesta liitetty johdonmukaisesti vain suurempaa määrää positiivisia assosiaatioita vaan ylipäänsä kaikenlaisia mielikuvia. Käytännössä tämä tarkoittaa siis sitä, että tunnettuihin työnantajiin liitettiin laajempi kirjo sekä myönteisiksi että kielteisiksi luokiteltavia miellehytymiä. (Brooks et al 2003 ja Lievens & Slaughter, 2016, 414).

Tutkimukset ovat osoittaneet, että nämä päätöksentekoon liittyvät hyödyt vaikuttivat myös hakijoiden preferensseihin. Ne synnyttivät vahvempia työnhakuaikeita ja vaikuttivat positiivisesti hakijoiden rekrytointia edeltäviin valintoihin. Käytännössä tämä tarkoitti siis sitä, että hakijoiden organisaatioon rekrytointiprosessin alkuvaiheessa liit-

tämät mielikuvat ja ajatukset ennustivat luotettavasti sitä, kuinka houkuttelevana hakijat kyseisen organisaation työpaikan myöhemmin rekrytointiprosessin edetessä kokivat ja jopa kuinka todennäköisesti hakija lopulta hyväksyi organisaatiolta saadun työtarjouksen. Ihmiset hyväksyvät 7% alhaisemman palkkatarjouksen niiltä organisaatioilta joihin he liittävät vahvan työnantajakuvan. Näin ollen ei tule yllätyksenä, että ne organisaatiot joilla on hyvä työnantajakuva, houkuttelevat sekä lukumäärällisesti että laadullisesti parempia hakijoita (Cable & Turban, 2003, 2260).

Erottautuminen

Tuotemarkkinointia koskevan tutkimuksen mukaan brändit johtavat parempaan ja selkeämpään erottautumiseen kilpailijoista. Toistaiseksi erottautumista työnantajakuvan ja ulkoisen työnantajabrändin kautta on rekrytointikontekstissa tutkittu vielä varsin vähän. Kuitenkin esimerkiksi Lievens & Highhouse (2003, 96) osoittivat, että symboliset attribuutit (kuten innovatiivisuus ja rehellisyys) toimivat tehokkaampina erottautumistekijöinä instrumentaalisiin attribuutteihin verrattuna silloin kun kyse on saman toimialan organisaatioista.

Emotionaalinen side

Tutkijat ovat selvittäneet myös sitä luovatko työnantajabrändit tunneyhteyksiä työnhakijoiden kanssa. Ramplin ja muiden (2014) havaitsivat aivojen magneettikuvatutkimuksen kautta, että vahvojen brändien valitseminen johti lisääntyneeseen aivoaktiivisuuteen aivojen tunnealueella. Myös muut tutkijat ovat päätyneet saman kaltaisiin tuloksiin. Näin ollen on perusteltua todeta, että työnantajakuvalla on tunnevaikutusten vuoksi suora yhteys rekrytoinnin tuloksellisuuteen (Lievens & Slaughter, 2016, 414).

3 TYÖELÄMÄN SUKUPOLVET

Työelämän sukupolvista puhutaan niin kirjallisuudessa kuin mediassakin hyvin paljon, vaikka jo sukupolven käsite itsessään on hyvin moniselitteinen ja herättää tutkijoidenkin keskuudessa paljon keskustelua ja eriäviä mielipiteitä (Järvensivu, Nikkanen &

Syrjä, 2014, 16 ja 19). Yksinkertaisimmillaan sukupolven käsitteen voi nähdä tiettyyn biologiseen ikäpolveen viittaavana terminä. Tällöin sukupolvella viitataan ihmisjoukkoon, joka on syntynyt ja elänyt tietyn saman ajanjakson aikana. (Piha & Poussa 2012, 19.) Tieteellisessä keskustelussa sukupolvikäsitteeseen liitetään kuitenkin usein myös muutakin kuin vain syntymävuosi, sillä akateemisissa yhteyksissä sukupolvi nähdään kollektiivisen kokemuksellisuuden käsitteenä. Näin ollen yhteiskunnallisen sukupolven käsite tukeutuu ajatukseen siitä, että sukupolvi muodostuu samalla aikakaudella syntyneistä ihmisistä, joita sitoo samaan ikäluokkaan tai -ryhmään kuulumisen lisäksi myös yhteiset yhteiskunnalliset avainkokemukset (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä, 2014, 28). Nämä perustavanlaatuiset yhteisölliset avainkokemukset ja -muistot sekä ikäryhmän keskenään jakamat kieleen ja käyttäytymiseen liittyvät normistot toimivat liimana tiettyjen ikäluokkien välillä ja vaikuttavat usein myös yksilöiden ajattelutapoihin ja identiteetteihin (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä, 2014, 28.)

3.1 Z-sukupolven määritelmä

Myös termille *Z-sukupolvi* löytyy kirjallisuudesta useita eri määritelmiä. Esimerkiksi Järvensivu, Nikkanen ja Syrjä (2014, 56) tarkoittavat sillä vuonna 1991 ja sen jälkeen syntyneitä ikäryhmiä. Sen sijaan esimerkiksi Tapscott (2009, 16) määrittää Z-sukupolven edustajat vuoden 1998 aikana tai myöhemmin syntyneiksi. Sovellan Järvensivun, Nikkasen ja Syrjän (2014) rajausta myös omassa opinnäytetyössäni, sillä opinnäytetyöni kohdistuu nimenomaisesti 1990-luvun puolivälin ja 2000-luvun alun välillä syntyneisiin toisen asteen opiskelijoihin, jotka ovat haastatteluhetkellä 18-25 ikävuoden välillä.

Joskus Z-sukupolven edustajien nähdään lukeutuvan myös laajempaan milleniaalien joukkoon. Milleniaaleilla tarkoitetaan yleisesti henkilöitä, jotka ovat syntyneet vuosina 1978 – 1995. Joidenkin tutkijoiden mukaan milleniaaleihin kuuluvat myös vuosina 1981 – 2000. (Kultalahti 2015, 13).

3.2 Z-sukupolvi työelämässä

Kultalahden (2015, 15) mukaan milleniaalit ovat enemmistö sukupolvi työelämässä vuoteen 2020 mennessä, niin maailmalla kuin Suomessa. On huomion arvoinen asia, että ensimmäisen kerran sitten vuoden 1985 jälkeen Suomessa suurin osa työntekijöistä ovat alle 40 vuotiaita. Arviolta 45% työvoimasta vuonna 2020 muodostuu milleniaaleista. Nopea ja mullistava muutos on ilmeisen selkeä siinä valossa, että esimerkiksi Suomessa vielä vuonna 2010 ainoastaan 20% työntekijöistä kuuluivat milleniaalien joukkoon. (Kultalahti 2015,15.)

Kultalahti (2015) on väitöskirjassaan “It’s so nice to be at work! – Adapting different perspectives in understanding the Generation Y at work” perehtynyt uusien työelämsukupolvien työelämäodotuksiin ja -ajatuksiin. Y-sukupolvella Kultalahti (2015) viittaa vuosien 1979 ja 1995 välillä syntyneisiin henkilöihin. Kultalahti tutki nimenomaisesti suomalaisia milleniaaleja ja summasi työnsä keskeiset havainnot seuraavin lausahduksin:

- 1) “Haluan kehittää itseäni, mutta en hinnalla millä hyvänsä”
- 2) “En halua tylsistyä”
- 3) “Arvostan tukea”
- 4) “Tarvitsen apua siipieni levittämiseen”
- 5) “Tarjoan uutta näkemystä”

Käytännössä ensimmäisellä lausahduksella viitataan milleniaalien jatkuvaan haluun kehittyä työelämässä, kuitenkin työ- ja yksityiselämän tasapainoa kunnioittaen. Toinen lausahdus puolestaan viittaa siihen, että milleniaalit arvostavat suuresti työn vaihtelevuutta ja joustavuutta työssä, kuten myös aktiivista palautetta. Kolmas lausahdus kuvaa milleniaalien halua saada riittävästi tukea ja huomiota töissä. Vaikka Y-sukupolven työntekijät ovat usein huomattavasti vähemmän sitoutuneita työnantajiansa tai työtehtäviinsä kuin edeltäjänsä, on työnantajakuva heille hyvin merkityksellinen asia. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että milleniaalit haluavat työnantajansa lunastavan rekrytointivaiheessa luodut odotukset ja arvostavat myös hyvää perehdytystä työn alkaessa. Neljäs toteamus viittaa Y-sukupolven edustajien haluun tulla kohdatuksi myös työelämässä uniikkina yksilönä, jota motivoi työskentely aktiivisten, kyvykkäiden ja

heistä aidosti kiinnostuneiden esimiesten ohjauksessa. Toisaalta neljäs toteamus tiivistää myös milleniaalien toiveen toimivaa, myös muuta kuin rahallista palkkiointia sisältävää palkitsemisjärjestelmää kohtaan. Viides ja viimeinen Kultalahden tiivistävistä lausahduksista kiteyttää milleniaalien disruptoivan vaikutuksen: uudet työntekijäsukupolven tuovat ja myös vaativat työelämän muutosta, ja y-sukupolven innovatiivisuus ja muutoshalukkuus kannattaakin ehdottomasti nähdä rikkautena ja vahvuutena. (Kultalahti 2015, 81-84, 91 ja 97.)

Mielenkiintoinen Kultalahden tekemä havainto oli myös se, että aiemmasta tutkimuksesta poiketen suomalaisille milleniaaleille työstä saatava rahallinen kompensatio ei ollut kovinkaan merkityksellinen. Toisena aiemmasta tutkimuksesta poikkeavana löydöksenä Kultalahti totesi, etteivät suomalaiset milleniaalit osoittautuneet lainkaan niin vaativiksi, itsekeskeisiksi, kriittisiksi tai mahdottomiksi miellyttää kuin yleisesti on aiemmin kirjoitettu. Hän toki korosti, että nämä molemmat aiemman kirjallisuuden kanssa ristiriitaiset johtopäätökset voivat johtua myös kulttuurillisista aspekteista: suomalaisessa kulttuurissa rahasta keskusteleminen on edelleen jollakin tasolla tabu, mikä voi osaltaan selittää sitä, miksi niin harva milleniaali viittasi työstä puhuessaan rahaan. Toisaalta maailman mittakaavassa Suomen hyvin poikkeuksellinen sosiaaliturva saattaa vähentää rahallisten aspektien kriittisyyttä: toisin kuin jossakin muissa maissa, ei esimerkiksi työttömäksi jääminen ole välttämättä henkilökohtainen taloudellinen katastrofi. Myös se, ettei suomalaiset milleniaalit ilmentäneet epärealistisia työelämä-odotuksia tai yleensäkin osoittaneet narsistisia persoonallisuuspiirteitä (kuten aiemmassa tutkimuksessa on joskus tulkittu), voi ainakin osin selittyä suomalaiseen kulttuuriin kuuluvalla nöyryydellä ja vaatimattomuudella. Yhtä kaikki, molemmat uutta informaatiota tuovat havainnot ovat hyvin relevantteja ainakin Suomen kontekstissa. (Kultalahti 2015, 81-83.)

Erityisen kiinnostava on myös Kultalahden kannanotto y-sukupolvea edustavien työntekijöiden työhön sitoutumiseen liittyen. Kultalahti kirjoittaa, että niin aiemmassa tutkimuksessa kuin yleisesti mediassa ja kirjallisuudessa esiintyvä väite milleniaalien haluttomuudesta sitoutua yhteen työpaikkaan tai työnantajaan on itse asiassa perusteltua ja jopa järkevää. Hän toteaa, että modernin työelämän turbulenti ympäristö määräikäisyyksineen, työelämän epästabiileine tilanteineen sekä toistuvine lomautuksi-

neen ja irtisanomisineen ei yleensä luu mahdollisuutta aiemman tyyppiselle työhön sitoutumiselle. Kultalahti korostaa, että tietyn työnantajan, organisaation tai työpaikan sijasta milleniaalit osoittavat sitoutumista esimerkiksi muita tekijöitä, kuten työtä itseään, käsillä olevaa työprojektia, työyhteisöä tai esimerkiksi omaa uraansa kohtaan. Sitoutuminen ei siis ole hävinnyt, se vain kohdistuu työelämässä eri tavoin kuin aiemmin. (Kultalahti 2015, 83.)

Myös itsekin vuonna 1990 syntyneet Mellanen ja Mellanen (2020) ovat teoksessaan “Hyvät, pahat ja milleniaalit – Miten meitä tulisi johtaa” perehtyneet siihen, millaista johtamista 1980-2000 -luvulla syntyneet nuoret kaipaavat ja arvostavat. Mellanen & Mellanen (2020, 4) mukaan kolme keskeisintä tekijää onnistuneessa työntekijäkokeimuksessa ovat milleniaalien näkökulmasta 1) luottamus ja yhteen kuuluvuus, 2) työn ja vapaa-ajan tasapaino, 3) henkilökohtainen kasvu. Teemat ovat siis varsin samankaltaisia kuin ne, jotka Kultalahti (2015) on tunnistanut. Mellanen ja Mellanen (2020, 4) korostavat myös työn merkityksellisyyttä ja mielekkyyttä asiana, jota milleniaalit arvostavat aikaisempia työntekijäskupolvia enemmän. He nostavat yksilöllisen johtamisen erityisen tärkeään rooliin milleniaalien työelämävaatimuksena. Käytännössä tämä tarkoittaa Mellasten mukaan sitä, että milleniaalit kaipaavat johtamiselta työelämässä seuraavia kahdeksaa asiaa:

- 1) Esimerkillä johtamista
- 2) Empatiakykyä ja taitavaa tunnejohtamista
- 3) Motivaation mahdollistamista
- 4) Avointa vuorovaikutusta ja aitoa kiinnostusta
- 5) Tavoitteiden selkeää kommunikointia ja toimeenpanoa
- 6) Tuettua vapauden ja vastuun antoa ja osallistamista
- 7) Palautteen ja arvostuksen antamista
- 8) Coachaavaa esimiestyötä ja valmentavaa johtajuusotetta

4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

4.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivisen tutkimussuunnan nimittämistä ”laadulliseksi” on usein kritisoitu sen vuoksi, että sen on nähty välittävän vaikutelmaa jollakin tapaa syvällisemmästä ja paremmasta tutkimustavasta joskus pinnalliseksi ja yksinkertaistavaksi miellettyyn määrälliseen tutkimukseen rinnastettuna. Toisaalta laadullista tutkimusta on etenkin tiettyjen ”kovien” tieteenalojen (kuten matematiikan ja fysiikan) piirissä kritisoitu liiankin pehmeäksi ja abstraktiksi tutkimustavaksi. (Jyväskylän yliopisto, 2015.) Töttö (2004) mainitsee kuitenkin ytimekkäästi, että kaikki tutkimus on itse asiassa vain pinnan raapimista, ja että tutkimuksella ei voida koskaan saavuttaa ilmiötä kokonaisuudessaan ja kaikessa syvällisyydessään. Monipuolisen tiedon tavoittelu vaatii hyvin ja tarkasti suunnitellut ja toteutetut tutkimusasetelmat, tutkimusten toistamista sekä ilmiön lähestymistä eri perspektiiveistä. Vain näiden elementtien kautta on mahdollista lisätä ymmärrystä tutkittavan ilmiön luonteesta ja syy-seuraussuhteista. (Töttö 2004.)

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on pyrkiä selvittämään tutkimuskohteen merkityksiä, laatua ja ominaisuuksia niin, että niistä saadaan mahdollisimman laaja kokonaiskuva. (Jyväskylän yliopisto, 2015.) Laadullinen tutkimus ei välttämättä noudata mitään tiettyä tieteellistä tutkimusotetta tai pelkästään yhtä tiettyä tapaa tutkia, vaan se voi sisältää ja yhdistää useita eri tyylisiä perinteitä, lähestymistapoja sekä aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä kohteen tutkimisen edistämiseksi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 151-157).

Valitsin tutkimusmenetelmäksi laadullisen tutkimuksen, sillä se soveltuu parhaiten syvällisen ymmärryksen luomiseen tutkittavasta aiheesta, ja juuri se oli opinnäytetyöni tarkoitus. Menetelmävalintaani vaikutti osaltaan myös aiempi uusien työntekijäsukupolvien johtamiseen liittyvä kirjallisuus; esimerkiksi Kultalahti (2015, 70) toteaa, että aiempi milleniaaleja koskeva työelämä tutkimus on ollut pääasiallisesti verrattain normatiivista ja määrällistä, minkä vuoksi aiheen kvalitatiivinen tutkimus on jäänyt liian vähäiseen painoarvoon. Kultalahden (2015, 70) mukaan kvalitatiivisen tutkimusotteen

omaksuminen uusien työntekijäsukupolvien tutkimuksessa voi parhaassa tapauksessa paljastaa informaatiota kattavammin ja tarjota uusia, tuoreita näkemyksiä aiheesta.

4.2 Aineistonkeruu

Aineistonhankintamenetelmät ovat eri tyylejä ja periaatteita, joiden avulla saadaan koottua tutkimuksen empiirinen aineisto tutkijan käytettäväksi. Aineistonhankintamenetelmien valintaan vaikuttaa, miten ja mihin tarkoitukseen aineistoa tutkimuksessa käytetään, sillä tutkimusaineistot saattavat olla muodollisesti hyvinkin erilaisia ja näin ollen aineistonhankintamenetelmiäkin on useita erilaisia. Tietyt aineistot sopivat tietynlaisiin ongelmanasetteluihin ja taas tietyn tyyppisiä aineistoja analysoidaan jollain tietyllä analyysimenetelmällä. (Jyväskylän yliopisto, 2014). Tässä opinnäytetyössä aineistonkeruu tehtiin puolistrukturoitujen haastattelujen ja teemahaastattelujen avulla. Seuraavaksi avaan tarkemmin miksi valitsin juuri nämä aineistonkeruumenetelmät.

Ensimmäisissä haastatteluissa hyödynsin puolistrukturoitua haastattelumenetelmää ja myöhemmissä haastatteluissa aineiston rikastamiseksi haastattelu suoritettiin enemmän teemahaastattelun omaisesti. Puolistrukturoidussa haastattelussa ajatuksena on, että haastateltavilta henkilöiltä kysytään samoja tai lähes samoja kysymyksiä samassa järjestyksessä. Tämä ei ole kuitenkaan yksi ja ainoa tapa, sillä joidenkin määritelmien mukaan puolistrukturoidussakin haastattelussa on sallittua vaihtaa järjestystä kysymysten välillä. Puolistrukturoidusta haastattelusta voidaan myös puhua joissakin tapauksissa teemahaastatteluna. Tästä esimerkkinä toimii se, jos haastattelussa käytetään eksakteja kysymyksiä liittyen tiettyihin teemoihin, mutta näitä samoja kysymyksiä ei käytetä muiden haastateltavien kanssa käydyissä haastatteluissa. Puolistrukturoitu haastattelu on hyvä haastattelumuoto erityisesti tilanteissa, joissa tarkoituksena on kerätä tietoa yksityiskohtaisista asioista, eikä haastattelussa haluta tai nähdä tarpeelliseksi antaa vapauksia haastateltavalle. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Teemahaastattelu puolestaan on hyvin keskustelunomainen haastattelumuoto, jossa on tarkoituksena kuitenkin käydä läpi suunnitellut teemat. Teemojen läpikäynnissä ei ole

mitään tiettyä määrättyä järjestystä, sekä haastateltavien henkilöiden välillä asialaajuuksissa voi olla eroavaisuuksia. Haastattelun toteuttajalla on hyvä olla tehtynä muistiinpanot käsiteltävistä teemoista, joiden avulla haastattelija pystyy keskittymään itse keskusteluun. Teemahaastattelun tarkoitus on olla järjestykseltään vapaamuotoinen, eikä millintarkkaa etenemistä ja tiettyä järjestystä noudattaen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Teemahaastattelua voidaan pitää jopa varsin vapaamuotoisena haastattelumuotona, sillä teemahaastattelu etenee pääsääntöisesti kohdentuen tiettyihin valmiiksi mietittyihin teemoihin, eikä tarkkojen, spesifioitujen ja ennalta muotoiltujen ja suunniteltujen kysymysten kautta. Teemahaastattelu on kuitenkin hieman rakennellumpi kuin avoin haastattelu, sillä aihepiirit ja teemat, joihin tutustutaan ennen haastattelua ovat kaikille haastatteluun osallistuville samat. Toki aihepiirien ja teemojen välillä on mahdollista liikkua joustavasti ja tällöin haastattelujen etenemisreitti ei ole liian tiukka. Kyseisen haastattelumuodon tarkoituksena on huomioida haastateltavien tulkintoja ja heidän merkityksenantonsa. Tarkoituksena on myös antaa haastateltaville mahdollisuus vapaaseen puheeseen, mutta huomioiden, että ennalta päätetyt teemat käydään jokaisen haastattelun kohteena olevan henkilön kanssa läpi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Tätä opinnäytetyötä varten haastattelin kaikkiaan viittä 18-25 -vuotiasta toisen asteen opiskelijaa. Haastateltavat olivat Länsirannikon Koulutus Oy Winnovan sekä Satakunnan koulutuskuntayhtymän Sataedun autoalan sekä kauneudenhoito- ja parturi-kampaaja-alan opiskelijoita, jotka olivat joko varsin lähellä valmistumista tai juuri valmistuneita. Haastateltavat valikoituivat oppilaitosten opettajien suositusten perusteella. Satakunnan Osuuskaupan yhteyshenkilöni Marika Smrha yhdisti minut sähköpostitse muutamien oppilaitosten henkilökuntaan kuuluvien henkilöiden kanssa. Tämän jälkeen olin itse yhteydessä opettajiin, jotka nimesivät minulle ehdotuksensa haastateltavista opiskelijoista. Haastattelut kestivät noin 30-45 minuuttia haastateltavaa kohden ja ne toteutettiin etänä Microsoft Teams -videotyökalun välityksellä tai puhelimitse vallitsevasta koronapandemiasta johtuen. Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla ja litteroitiin haastattelujen jälkeen.

4.3 Aineiston analysointimenetelmät

Laadullisen eli kvalitatiivisen analyysin tarkoitus on jaotella kohteena olevan tutkimuksen merkityksiä, ominaisuuksia sekä laatua kokonaisuutena ja mahdollisimman holistisesti. Mahdollisuuksia laadullisen analyysin tekemiseen on monia ja näin ollen laadullinen tutkimus voi perustua useisiin erilaisiin tieteenfilosofisiin suuntauksiin. Yhteisenä ominaisuutena kaikissa laadullisissa menetelmissä on kuitenkin erityisesti kohteen tarkoitukseen ja merkitykseen, ilmaisuun ja kieleen, esiintymisympäristöön ja taustaan liittyvät näkökulmat. (Jyväskylän yliopisto, 2015.) Laadullisen analyysin parina on kvantitatiivinen eli määrällinen analyysi, jossa tarkoituksena on tarkastella tutkimusta numeroiden ja tilastojen valossa. Näiden kahden analyysimenetelmien eroja usein painotetaan ja korostetaan selkeästi, mutta tutkimuksessa voidaan käyttää hyvin myös molempia menetelmiä (Jyväskylän yliopisto, 2015). Omassa tutkimuksessani keskityn kuitenkin puhtaasti laadulliseen analyysiin.

Opinnäytetyössäni hyödynnän haastattelujen analysointimenetelmänä ensisijaisesti teemoittelua. Teemoittelussa aineistosta etsitään keskeisiä yksityiskohtia, jotka eritellään esimerkiksi taulukointia hyödyntäen. (Jyväskylän yliopisto 2015 ja Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka 2006). Aineistosta tehtyjen poimintojen avulla pyritään määrittämään niiden yhdistävät tekijät tai nimitykset eli teemat. Kun aineistoa järjestellään teemoittain, kerätään jokaisen teeman alle esimerkiksi kustakin haastattelusta ne tietyt kohdat, joissa aiheena on kyseenomaiset aiheet. Tekstinkäsittelyohjelmat ovat nykyisin verraton työkalu teemoittelun toteuttamiseen, sillä sähköisin välinein on helppoa koota tietyn teemaotsikon alle kaikki ne aineiston kohdat, jotka kyseiseen teemaan liittyvät. (Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka 2006).

Keskeisten aiheiden eli teemojen luonti on pääsääntöisesti aineistolähtöistä. Tekstistä etsitään eri haastatteluja, vastauksia tai kirjoitelmia yhdistäviä tai jossain tapauksissa erottavia tekijöitä. Teemoittelu voi myös olla teorialähtöistä tai jonkin tietyn viitekehysten mukaisesti ohjautuvaa. (Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka 2006). Teemoittelu on laajasti tunnustettu esimerkiksi teemahaastattelumateriaalin analysointimenetelmänä (Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka 2006), mutta sitä on perusteltua käyttää myös muun laadullisen aineiston analysointitapana.

5 HAASTATTELUJEN ANALYYSI

Haastattelunauhoituksia ja niiden litterointeja läpikäydessäni havaitsin, että haastattelujen nuorten houkuttelevaa ja poistyöntävää työnantajakuvaa käsittelevässä puheessa toistuivat eri tavoin seuraavat kahdeksan teemaa; 1) työyhteisö ja työskentelyilmapiiri, 2) organisaation arvot, 3) palkkaus ja työnantajan tarjoamat edut, 4) kehittymismahdollisuudet, 5) työn merkitys ja mielekkyys, 6) joustavuus, vapaus ja vaikutusmahdollisuudet, 7) työskentely-ympäristö ja työvälineet, sekä 8) esimiestyö ja johtaminen. Näin ollen jäsenisin haastateltujen ajatuksia houkuttelevasta ja poistyöntävästä työnantajakuvasta näiden kattoteemojen avulla. Seuraavaksi avaan kutakin kahdeksasta teemasta tarkemmin ja esitän laadullisen tulkintani ja analyysini evidenssiksi litteroituja lainauksia suorittamistani haastatteluista.

5.1 Työyhteisö ja työskentelyilmapiiri

Työyhteisön merkitys korostui haastatteluissani toistuvasti. Sen toi esiin jokainen viidestä haastateltavastani. Hyvää työyhteisöä haastateltavat nuoret kuvasivat muun muassa rennoksi, huumorintajuiseksi ja positiiviseksi. Pyytäessäni nuoria kuvaamaan houkuttelevaa työnantajaa adjektiivein, sain vastaukseksi muun muassa sanat “yhteisöllinen” ja “ennakkoluuloton”. Mukaan ottamisen kulttuuri ja kokemus siitä, että töissä voi olla aidosti oma itsensä olivat selvästi myös nuorille tärkeitä työyhteisöön ja ilmapiiriin liittyviä elementtejä.

“Kyl hyvä työporukka on positiivinen ja se meininki on sillai rento, et ei tarvi miettiä mitä sanoo tai miltä näyttää ja et voi olla oma ittensä. Ja myös sellane joka tukee, tsemppaa ja antaa apua jos tarvii.” (Haastateltava 2)

“Hyvä työporukka on sellanen et on ainakin joku jonka kanssa voi puhua kaikesta, pystyy luottamaan jos itellä on hankalia päiviä. Et ei tartte pitää maskia.” (Haastateltava 1)

“Alotetaan nyt heti siitä tärkeimmästä eli et työkaverit, jos ne on tietty mukavia ja ymmärtäväisesti suhtautuu minuun itteesä ni se on ihan kauhee bonus.” (Haastateltava 4)

Nuoret toivoivat ympärilleen työstään innostuneita, motivoituneita ammattilaisia ja kollegoita.

“Se syö motivaatiota jos ois työkaverina henkilö joka ei haluis tehdä töitä. Haluun myös ympärilleni innostuneita ihmisiä.” (Haastateltava 1)

Työyhteisön heterogeenisyys esimerkiksi iän ja sukupuolen suhteen nähtiin selvästi nuorten keskuudessa positiivisena asiana, joka rikastutti työskentelyilmapiiriä ja vaikutti positiivisesti työyhteisön dynamiikkaan.

“Ikä on vaa numero. Välil jopa vanhempien äijien kans se härski huumori on hauskaa. Esimerkiksi nyt mun työpari on 58-vuotias ja ihan yksäijä, niin hyvät jutut. -- Omal työpaikal konttorin väki on miehiä ja naisia. Ei mitää eroo niiden välillä oo, enemmänkin henkilökohtasia eroja on, jonku pää leikkaa hitaampaa. Mut ei sil väliä oo kuhan työt hoitaa.” (Haastateltava 4)

“Ei sil työkavereiden sukupuolella tai iällä oo mitään väliä, oon ollu paikoissa jossa on 50 vuotta mua vanhempaa väkee töissä ja hyvin on homma toiminu.” (Haastateltava 5)

Riitaisaa tai jännitteistä ilmapiiriä sen sijaan pidettiin vahvasti poistyyöntävään työnantajakuvaan liitännäisenä asiana. Poistyyöntävää työnantajakuvaa nuoret kuvasivatkin muun muassa adjektiivein “ilkeä” ja “totinen”.

“Oon ollu sellases työpaikas työssäoppimas mis oli kolme työntekijää, eikä niistä ketkään tullu toimeen keskenään niin kyl siel oli kaikin tavoin tosi vaikee olla töissä.” (Haastateltava 1)

“Jos työkaverit on ihan hirveitä ni kyl ketuttaa mennä töihi joka päivä. Et kyl työkavereiden kanssa on tultava toimeen et töissä viihtyy.” (Haastateltava 4)

Hyväksi koetun työyhteisön ja -ilmapiirin suuri merkitys nuorille työntekijöille ei ole uusi havainto. Tutkimusten mukaan jopa 94 % milleniaaleista kokee mieluisan työyhteisön joko tärkeäksi tai välttämättömäksi elementiksi työssä. Yhteisöllisyyden kautta nuoret työntekijät hakevat hyväksynnän ja arvostuksen kokemuksia sekä tukea ja turvaa. Yhteisöllisyydellä on näin ollen välitön vaikutus työtyytyväisyyteen ja työnantajaorganisaatioon sitoutumiseen. Vastaavasti epämieluisina koetuilla työyhteisöillä on havaittu suora yhteys työntekijöiden terveyteen ja tuottavuuteen. Heikon sosiaalisen pääoman ja yhteisöllisyyden organisaatioissa lisäkustannuksia tuottavat niin henkilöstön vaihtuvuus kuin työntekijöiden sairauslomakulutkin. (Mellanen & Mellanen 2020, 6.)

5.2 Organisaation arvot

Mellanen ja Mellanen (2020, 4) toteavat, että organisaation arvojen yhteensopivuus yksilön arvomaailman kanssa on milleniaaleille hyvin keskeinen asia. Heidän mukaansa samojen arvojen jakaminen on milleniaalin työntekijäkokemuksen perusta, mikä käytännössä tarkoittaa sitä, että mikäli nuoren työntekijän omat arvot ovat ristiriidassa työnantajan edustamien arvojen kanssa, ei työntekijäkokemus ole lähtökohtaisesti kestäväällä pohjalla. Moni omista haastatelluistani totesi myös, että yrityksen edustamat arvot ovat heille työnantajassa erityisen tärkeitä. Yksi haastateltavista esimerkiksi nosti ideaalityönantajansa keskeisiksi arvoiksi asiakaskeskeisyyden sekä vahvan turvallisuusorientaation:

“On ne arvot silleen aika tärkeit. Pitää ajatella asiakasta, et tehdä kunnon hommat ettei saa missää nimessä aiheuttaa asiakkaalle vaaraa, esimerkiksi joku huonosti korjattu auto. Turvallisuus pitää muutenkin olla kunnossa, niinku työturvallisuus myös. Et ei sais ollan mitään vaaranpaikkoja myöskää työntekijöille.” (Haastateltava 5)

Toinen haastateltavista puolestaan nosti esiin sen, että toivoi tulevaisuuden työnantajaorganisaationsa edustavan samoja arvoja kuin hän itsekin. Hän korosti esimerkiksi ympäristötietoisuuden ja eettisyyden merkitystä.

“On ne työnantajan arvot tietyllä tavalla tosi tärkeitä myös. Et en mä lähtis eläinten rakastajana mihkään turkisirmaan töihin. Et kyl työnantajan pitää sillee kunnioittaa luontoa.” (Haastateltava 1)

Yksi haastatelluista vastaavasti näki tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden keskeisinä arvoina houkuttelevan työpaikan osalta.

“En kyl haluis olla sellases työpaikassa töissä mis syrjittäs toisia ihmisiä, et pidettäs jotain tyyppejä jotenki ala-arvosempina kun toisia.” (Haastateltava 2)

Toinen haastateltavista puolestaan korosti, että hänen ideaalityönantajansa ei missään tilanteessa hyväksy asiatonta, häiritsevää tai esimerkiksi yksilön oikeuksia loukkaavaa käytöstä työyhteisössä.

“Mun mielestä sellainen turhan rivo ja asiaton läppä ei kuulu työpaikalle, näin naisena on sellastakin tullu vastaan. On tärkeitä, että työnantaja toimii aina kaikissa tilanteissa sillei asiallisesti et esimerkiks ottaa vakavasti sen jos jotain kohdellaan väärin.” (Haastateltava 1)

Työnantajan asiallinen toiminta näyttäytyi haastateltavilleni myös esimerkiksi sille osoitettujen velvollisuuksien täyttämisenä:

“Kyl työnantajan pitää silleen asiallisesti hoitaa kaikki sellaset perusjutut niinku palkanmaksut ajallaan ja tälleen.” (Haastateltava 3)

Haastateltujen arvokeskeisyys heijastui myös heidän haastatteluissa annetuista, työnantajakuvaan liittyvistä adjektiivikuvauksistaan: houkuttelevaa työnantajakuva luonnehdittiin “vastuulliseksi” ja “ennakkoluulottomaksi”, poistyöntävää työnantajakuva puolestaan “vastuuttomaksi” ja “eriarvoistavaksi”.

5.3 Palkkaus ja edut

Haastateltavien mukaan työn rahallinen kompensatio ja palkkiointi yleensäkin ei ole työn osalta keskiössä. Moni tunnisti palkan toimeentulon takaajana sekä tietyllä tapaa elämän ja myös työnteon välttämättömänä edellytyksenä, mutta yksikään haastatelluista ei nostanut korkeaa palkkatasoa esiin listatessaan houkuttelevan työnantajan ominaisuuksia. Palkka nousi merkitykselliseksi työnantajan valintakriteeriksi vain silloin, kun muita erottavia tekijöitä ei ollut.

“Mun mielestä se menee niin et jos teet työtä josta tykkäät niin se palkka voi olla niin sanotusti normaali. Eli ei tarvi olla mikään ihmeellinen.” (Haastateltava 1)

“Palkka on sinänsä tärkeä mut ei kuitenkaan tärkein asia. Tärkeempää on et ois mielekäs työ kun se mitä siitä maksetaan.” (Haastateltava 2)

“Ois kiva et vähä jäis rahaa säästöö, mut enempi on merkitystä sillä et tykkää oikeesti olla siellä työssä.” (Haastateltava 5)

Omien haastattelujeni kautta tekemät palkkaan liittyvät havainnot olivat hyvin samansuuntaisia Kultalahden (2015, 83) tekemien johtopäätösten kanssa: raha ei hänenkään mukaansa näyttäytynyt kovinkaan keskeisenä motivaation lähteenä nuorten työntekijöiden keskuudessa. Uusien työntekijäsukupolvien edustajien viittaukset rahalliseen kompensatioon liittyivät lähinnä vain epäoikeudenmukaiseen tai kilpailukyvyttö-mään palkkatasoon (Kultalahti 2015, 83). Myös Mellanen ja Mellanen (2020, 9) havaitsivat, että vain hyvin pieni osa milleniaaleista kokevat korkean palkan tärkeänä asiana työssä. Aivan kuten Kultalahtikin, myös Mellaset toteavat, että palkan euro-määräistä suuruutta oleellisempaa on se, että palkka vastaa työntekijän kompetensseja ja vastuita (Mellanen & Mellanen 2015, 9) Reilu palkkaus nousi esiin myös haastatelluissani:

“Than rehellisesti sanottuna palkka ei oo millään muotoo tärkein, mutta jos mä teen viikonloppuhommii ylitöinä ni kyl niistä pitää saada sellai reilu korvaus. Normipalkkal ei mee kukaa sunnuntaina kello 5:20 töihin.” (Haastateltava 4)

“Ei se palkka nyt silleen mikään tärkein juttu tosiaankaan oo mut kyl kun tota palkkaa kattoo ni en mä ihan parin euron tuntipalkkaakaan mielellään ottais. Sillee et voi maksaa kaiken, siis laskut ja muut et ei tarvi kitkutella turhia.”
(Haastateltava 3)

Osa vastaajista näki oman ammattitaitonsa kehittämisen ja toisaalta palkitsemisen olevan vahvassa yhteydessä toisiinsa. Erityisesti moni kauneudenhoitoalan opiskelija tuntoi suhtautuvan työstä saatavaan kompensaatioon hyvin yrittäjämäisesti eli ajatteli, että omalla tekemisellä, toiminnalla ja valinnoilla on suuri vaikutus siihen, miten paljon rahallista hyötyä työntekijä ansaitsee.

“Mun mielestä palkka on käsi kädessä sen kanssa kui paljo ite haluu kehittyä ja oppii uusia asioita. Mitä enemmän tällä alalla osaa tehdä asioita niin sitä paremmat mahdollisuudet sitä rahaakin on mahdollisuus tienata” (Haastateltava 1)

Myöskään työsuhde-edut eivät haastateltavien mukaan olleet erityisen suuressa roolissa tulevaisuuden työnantajaa pohdittaessa.

“Onhan edut sillai kiva lisä mut ei oikeestaan kovin tärkeä asia.” (Haastateltava 2)

5.4 Kehittymismahdollisuudet

Haastatteluihin osallistuneiden mukaan työnantajan ja työn tarjoamat kehittymismahdollisuudet nähtiin erittäin tärkeinä elementteinä ja työmotivaation lähteinä.

“Kuten tästä mun opiskelualastakin [kauneudenhoito] voi päätellä, ni mä oon ihminen joka ei tyydy vaan johonkin. Tää ala on sellanen et se menee koko ajan eteenpäin ja kehittyy ja myös mä haluan ite kehittyä. Työnantajan pitäis tarjota mahdollisuuksia oppia koko ajan uutta.”
(Haastateltava 1)

“Itse menin firmaan oikeestaan surkeimpaan työhön mitä talosta löytyy mut sit tulikin päälliköltä viestiä et mua koulutetaan ylemmäs, enää ei tarvi tehdä samaa työtä joka päivä. Et kun mua nyt koulutetaan toiselle työpisteelle ni täähän on just sellasta etenemistä. Tuntuu ihan hyvältä et annetaan mahdollisuus tehdä jotain muuta. Etenemismahdollisuudet on kyl tosi tärkeitä, jos joku tekee esimerkiksi asentajahommii sen 50 vuotta niin huhhuh.” (Haastateltava 4)

Myös aiempien tutkimusten mukaan jatkuva oppiminen ja työssä kehittyminen ovat milleniaaleille äärimmäisen keskeisiä motivaation lähteitä. Tälle kehittymisen nälälle on Mellasten (2020, 8) mukaan varsin looginen selitys: 2020 työelämä muuttuu alituisen ja vieläpä hyvin nopeasti, minkä vuoksi kerran hankittu tutkinto tai ammatillinen osaaminen ei enää takaa toimeentuloa loppuelämän ajaksi. Näin ollen on vähintäänkin järkevää pyrkiä jatkuvasti kasvattamaan omaa työmarkkina-arvoaan osaamisen ja kyvykkyyksien kehittämisen kautta, jotta töitä riittää myös tulevaisuudessa (Mellanen & Mellanen, 8).

Milleniaaleille työssä kehittymiseen liittyen myös uralla etenemisen kokemus työelämässä on tärkeä (Mellanen & Mellanen 2020, 8). Kaikki haastattelemistani nuorista eivät kuitenkaan nähneet mahdollisuuksia varsinaiseen uralla etenemiseen kovinkaan todennäköisinä tai laajamittaisina. Esimerkiksi eräs kauneudenhoitoalan opiskelija totesi:

“Kyl etenemismahdollisuudet kiinnostaa paljon, mut täs mun alalla ei hirveen paljon pidemmälle oo vaan mahdollista päästä. Se on vähän harmi.” (Haastateltava 3)

Työnantajalta saatu palaute kehittymisen edistäjänä oli myös haastateltavien mielestä olennaista. Palaute nähtiin kehittymisen mahdollistajana, ja esiin nousi toivomus siitä, että palautteenantoon olisi myös sovittu systemaattiset käytännöt ja toimintatavat työnantajan puolelta.

“Oha se hyvä saada välil palautetta, ni tietää miten on hoitanu hommat ja osaa sit tehdä hommat paremmin jos saa palautetta ku on mokannu.”
(Haastateltava 5)

*“Kyl mä haluisin saada palautetta ihan spontaanisti ja kasvotusten. Sel-
lanen kuukausittainen palautepalaveriki vois myös olla tosi hyvä.”*
(Haastateltava 3)

Myös Mellanen ja Mellanen (2020,8) nostavat säännöllisen, yksilöllisen ja spontaanin palautteen yhdeksi milleniaalien työpaikalla arvostamaksi asiaksi. He tekevät hyvän huomion, että työelämän ulkopuolella nuoret ovat tottuneet antamaan ja vastaanottamaan palautetta jatkuvasti ja reaaliaikaisesti: Uber-kuskille annetaan arvio matkasta välittömästi sen päätyttyä, aivan samoin kuin äänikirjapalvelu Bookbeat pyytää kirja-arviota kuuntelun jälkeen. Mellaset korostavat, että palaute on avain oppimiseen. Näin ollen palautteen loppumaton pyytäminen ja toisaalta myös palautteen jatkuva antaminen pitäisikin nähdä työelämässä henkilökohtaisen ja ammatillisen kehittymisen mahdollistajana, ei outona, rasittavana tai röyhkeänä toimintatapana.

5.5 Työn merkitys ja mielekkyys

Haastatteluissa monien haastateltujen nuorten kohdalla esiin nousi työn mielekkyys. Työn pitää olla sellaista, josta yksilö todella nauttii.

“Mun unelmien työ on yksinkertaisesti semmonen missä oikeesti viihtyy, minne on aamulla kiva lähteä. Et ei tarvis koko ajan kytätä kelloa et koska pääsee pois.” (Haastateltava 1)

Saman tunnisti myös Kultalahti (2015), joka tiivisti Y-sukupolven työelämävaatimukset väitöskirjassaan osin sen otsikkoonkin päätyneeseen lausahdukseen “At the end of the day, I want to be able to say: *It’s so nice to be at work!*”. Niin ikään Mellanen ja Mellanen (2020) nostavat mielekkäät työtehtävät yhdeksi milleniaalien työntekijäkokemuksen kulmakivistä. Heidän mukaansa työn mielekkyys polveutuu työhön kohdistuvasta intohimosta. Työn mielekkyyttä voidaan Mellasten mukaan

myös lisätä työntekijän tarpeita ja toiveita kuuntelemalla ja kehittämällä työnkuvaa niiden mukaisesti. (Mellanen & Mellanen 2020, 11.)

Mellanen ja Mellanen (2020) korostavat työn mielekkyyden ohella myös työn merkityksellisyyttä milleniaaleja motivoivana tekijänä. Heidän mukaansa työn merkityksellisyys syntyy työntekijän subjektiivisesta tunteesta, että hän tekee ja tuottaa jotakin arvokasta. Työn merkitys voi näin ollen syntyä arvonluonnin kokemuksesta esimerkiksi asiakkaille, tiimille, organisaatiolle tai vaikkapa ympäröivälle yhteiskunnalle (Mellanen & Mellanen 2020, 11). Työn merkityksellisyys korostuikin myös omien haastateltavieni keskuudessa voimakkaasti:

“Kyl mä haluun tehdä työtä jolla on joku oikee tarkoitus. Tai siis haluun et mulla on sellanen olo itellä et teen jotain millä on merkitystä myös jollekin muulle kun mulle. -- Siis haluun saada sen fiiliksen et mä saan jotain hyvää aikaan ja autan jotain tai ainakin tuon sille hyvää mieltä.” (Haastateltava 3)

5.6 Joustavuus, vapaus ja vaikutusmahdollisuudet työssä

Aiemman tutkimuksen valossa voidaan todeta, että milleniaalit haluavat pääsääntöisesti työskennellä hyvin itseohjautuvasti ja arvostavat näin ollen sitä, että voivat aidosti vaikuttaa omaan työhönsä. Nuoret työntekijät janoavat usein vapautta työtehtävien ja- ajanhallinnan sekä tavoitteiden ja niiden saavuttamiseksi vaadittavan ongelmanratkaisun suhteen. Itseohjautuvuus on kuitenkin positiivinen asia vain tiettyyn rajaan saakka, sillä nuoret työntekijät kaipaavat myös raameja ja ohjausta työnantajan suunnalta. (Mellanen & Mellanen 2020, 7.) Kuten Mellaset (2020, 7) asian hyvin tiivistävät: “Vapauteen ja vastuuseen tulee kuitenkin saada tukea, jotta vältytään itseohjautuvan organisaation tyypillisiltä sudenkuopilta. Itseohjautuvuus ei tarkoita, että työntekijät heitetään mereen ja katsotaan pysyvätkö he pinnalla.”

Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön nähtiin todella merkittävänä asiana myös omien haastateltavieni keskuudessa. Yksi toivottu vaikutusmahdollisuuksien ilmene- mismuoto oli mahdollisuus vaikuttaa omaan työaikaan.

“Tykkään parturi-kampaaja -alasta koska siinä on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa omiin työaikoihin.” (Haastateltava 3)

“Jos ois perus kaheksan tuntia putkeen joka päivä ni vois olla et kyllästyisin nopeesti. Siinä mielessä ois kiva jos saisi vähän ite päättää työajoista.” (Haastateltava 2)

Niin ikään vapauden ja vastuun teemat toistuivat haastateltavien puheissa usein. Moni nuorista nosti esiin sen seikan, että työnantajalta tulee löytyä kykyä antaa päätösvaltaa työhön liittyvistä asioista työntekijälle itselleen. Esimerkiksi eräät kauneudenhoitoalan opiskelijat totesivat seuraavaa:

“Kyl mä tykkään et tekemisistä saa olla ite päättämässä, et mitä tekee ja milloin.” (Haastateltava 1)

“Haluun ottaa vastuuta työpaikalla ja tykkään yleisestikin päättää asioita itse, eli työnantajan tarjoomat vaikutusmahdollisuudet on kyllä tosi tärkeä juttu. Tykkään et voin vaikuttaa omiin asioihini.” (Haastateltava 3)

Milleniaaleille työn ulkopuolinen elämä on ehdottoman tärkeä asia, eli aika ajoin työn on joustettava nuoren yksityiselämän prioriteettien mukaan, ei vain päinvastoin. Aihetta tutkinut Kultalahti (2015, 97) esimerkiksi toteaa, että organisaatioiden tulisi etsiä keinoja joustavuuden lisäämiseen työssä, mikäli he haluavat olla houkutteleva työnantaja uusien työntekijäsukupolvien edustajille. Myös Mellanen ja Mellanen (2020, 7) alleviivaavat joustavuuden merkityksellisyyttä milleniaaleille. Joustavuudella he tarkoittavat työntekijöiden vaihtoehtoja toteuttaa omaa työtään sillä tavoin kuin he itse haluavat, oli kyse sitten työajoista, työskentelypaikasta tai työnteon tavoista. Joustavuus olikin yksi elementti, joka nousi selkeästi esiin haastateltavieni keskuudessa. Joustavuutta ja vapautta kaivattiin erityisesti haasteellisten elämäntilanteiden, mutta toisaalta myös arjen käytäntöjen suhteen.

“Kyl joustavuus on aika tärkeä asia. Voihan sitä tulla vaikka jotain erilaisia elämäntilanteita tai sairastumisia niin niissä pitäis löytyä ymmärrystä ja joustamista.” (Haastateltava 2)

“Mun mielest pitää venyy molempiin suuntiin eli työnantajan ja työntekijän. Mä jouston jos tarvii joustaa, mut jos mä teen ylitöitä ja sanotaan vaik et haluun pitää vapaapäivän korvauksena ylitöistä ni kyl se on tällee työntekijän silmissä kiva jos sit saan pitää sen vapaapäivän.” (Haastateltava 4)

Osa haastateltavista koki toistuvan, hyvin rutiiniluontoisen työn hyvin ei-toivottavana työn elementtinä niin autoalalla kuin kauneudenhoitosektorillakin. Vapaudenkaipuu työelämässä tarkoitti monille nuorista haastateltavistani siis myös vaihtelevuutta työtehtävien suhteen.

“En haluis ikinä tehdä päivästä toiseen samaa hommaa. Sellasta toistuvaa ja junaavaa työtä en ikinä haluis alkaa tekee. On mukava et on erilaisia päiviä, tää on hyvä alaki et kaikki päivät on hyvi erilaisia. Jokaises autos on satoja ellei tuhansia eri hommia mitä niissä voi tulla vastaa.” (Haastateltava 5)

“Kaipaen vaihtelua, jos on viikon töissä samanlaista niin mä vaan kyllästyn.” (Haastateltava 3)

Pyytäessäni nuoria haastateltaviani kuvaamaan ihannetyönantajansa, esiin nousi esimerkiksi adjektiivi “joustava”. Inhokkityönantajaa toisen asteen opiskelijat puolestaan kuvasivat muun muassa sanoilla “tiukka” ja “joustamaton”.

5.7 Työskentely-ympäristö ja -välineet

Mellanen ja Mellanen (2020) nostavat houkuttelevan fyysisen työympäristön yhdeksi milleniaaleille tärkeistä elementeistä työssä. He toteavat: “Milleniaalien vallatessa työpaikat työnantajien on pakko keskittyä myös fyysiseen työympäristöön mikäli he ha-

luavat houkutella uuden sukupolven huippuosajia. – Hyvä fyysinen työympäristö inspiroi ja innostaa sekä antaa työkalut tehokkaaseen työskentelyyn, joka taas on sidoksissa tuottavuuteen, tehokkuuteen, työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen.” (Mellanen & Mellanen 2020, 10.) Työskentely-ympäristö olikin monelle haastatelluistani keskeinen tekijä työnantajavalinnassa. Esimerkiksi eräs autoalan opiskelijoista totesi:

“Nykypäivän autot on pelkkää sähköä nii on aika oleellista et työkalut on uudenaikaset ja tätä päivää. 2020 vuosimallin sähköhärveliä [autoa] ei enää ruuvatakaan kymppimillisellä kuntoon. Sanotaanko näin et asentajan työssä nykyaikaset työkalut on tosi tärkeitä. Työntekijä ilman työkaluja on sit ihan yhtä tyhjän kanssa.” (Haastateltava 4)

Tulevaisuuden työntekijöiden arvostus ajan hermolla olevaa työvälineistöä sekä toimivia työskentelytiloja kohtaan näkyi myös heidän sanavalinoissaan: ideaalityöntantaja tituleerattiin “moderniksi”, epämieluisaa työnantajaa taas “vanhanaikaiseksi”.

5.8 Esimiestyö ja johtaminen

Esimiehen rooli työnantajan edustajana korostui haastatteluissa vahvasti. Moni nuorista totesi, ettei missään nimessä halua työskennellä työpaikassa, jossa esimiestyö ja johtaminen on heikkoa tai jollain lailla puutteellista. Esimieheltä kaivattiin selvästi esimerkillä johtamista, läsnäoloa, empaattisuutta sekä ennen kaikkea suoraselkäisyyttä oman roolinsa ja velvollisuuksiensa huolellista ja asianmukaista hoitamista. Lähiesimies, joka ei täyttänyt näitä kriteerejä sai haastateltavilta kritiikkiä.

“En kyl haluis ikinä olla töissä sellases työpaikas jossa pomo ei hoida omia töitään. Mun mielestä myös huono pomo on sellane joka ei oo läsnä eikä tunne omia työntekijöitään. Joskus oli sellanen esimies joka ei ollu koskaa läsnä eikä saanu puhelimella koskaa kii. Joutu silloin työkave-reilta kysyy et mitä pitää tehdä.” (Haastateltava 2)

“Kyl huono pomo voi pilata kaiken. Jos on sellanen tyyppi joka ajattelee olevansa perus työntekijän yläpuolella ja omat työnsä teettää jollain

muilla, joilla kuitenkin on jo ne omat hommansa hoidettavana. Niin se on kyl niin väärin.” (Haastateltava 4)

Myös aiemman kirjallisuuden perusteella nuoret työntekijät näkevät, että lähiesimiehen tehtävä on huolehtia, että he työntekijöinä tietävät mitä heiltä odotetaan, mitä tavoitellaan sekä missä raameissa ja kenen kanssa nämä odotukset tulee täyttää (Mellanen & Mellanen 2020, 7). Mellanen & Mellanen 2020, 7) tiivistävätkin havaintonsa hyvin seuraavaan kahteen lauseeseen: “Vapauden ja vastuun on kuljettava käsi kädessä. Juuri työelämään astuvien milleniaalien tai uusien työntekijöiden kohdalla on hyvä muistaa, että koska työ ja jopa työelämä voi olla itsessään uutta, uusi tulokas ei tunne vielä rajojaan tai resurssejaan.”

Lisäksi, haastateltavieni puheessa toistui lukuisia kertoja tematiikka siitä, että haastateltavat haluavat työnantajan näkevän heidät ennen kaikkea ihmisinä ja yksilöinä, eivät vain resursseina. Työnantajan välinpitämättömyys ja aidon välittämisen puute oli monelle haastatelluista vahvasti poistoyöntävä tekijä. Sama havainto yksilöllisyyden kunnioittamisesta on tehty aiemmissakin tutkimuksissa, joiden mukaan nuoret työntekijät haluavat tulla kohdatuiksi työelämässä nimenomaan yksilöinä. Esimerkiksi Kultalahti (2015, 9) kiteyttää, että yksi tärkeistä milleniaalien johtamisen teeseistä on: “*Treat every Millenial as an individual*”. Samaan tapaan myös Mellanen & Mellanen (2020, 6) kirjoittavat, että esimiesten on nuorten työntekijöiden kohdalla äärimmäisen tärkeää osoittaa aitoa kiinnostusta johdettavaansa kohtaan. He nimittävät jopa tiivistä vuoro-vaikutusta ja aitoa kiinnostusta yksilöllisen johtamisen supervoimiksi, sillä heidän tulkintansa mukaan luottamus rakentuu juuri vilpittömästä välittämisestä ja kiinnostuksesta yksilöä kohtaan (Mellanen & Mellanen 2020, 6).

Työnantajan nuorta työntekijään kohtaan osoittama arvostus vaikutti olevan ensiarvoisen merkityksellistä haastatelluille opiskelijoille. Työnantajan osoittama luottamus nuoren ammattitaitoa ja työntekokyvykkyyttä kohtaan osoittautui tärkeäksi.

“Välil mitä nyt on kuullu et kavereilla käyny nii et tietyis firmois ei annettu tehä hommia ku on ollu opiskelija. Jos meni asentajan avuks niin oli vaa katselijan roolissa. Mun mielestä siin ei opi mitään. Kuka vaan voi youtubesta kattoo et miten joku homma tehää kahdessakymmenessä

minuutissa et ei siinä oo kyl mitään järkee. Mun mielestä pitää päästä ite tekee hommia.” (Haastateltava 4)

Mellanen ja Mellanen (2020, 6) mainitsevat myös “luottamuksen ilmapiirin” omassa teoksessaan milleniaalien johtamisen kulmakivenä. Heidän toteuttamansa kyselyn mukaan nuoret työntekijät kokivat kaikkein tärkeimmäksi esimiehen ominaisuudeksi vahvan luottamuksen työntekijän ja esimiehen välillä, mikä jo itsessään todistaa aiheen tärkeyden.

Yhdenvertaisuus ja henkilöstön arvostava, tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu ilmeni luottamuksen ohella useammankin haastateltavani puheessa. Erityisesti nuoret toivoivat työnantajalta samanlaista suhtautumista heihin työntekijöinä, kuin mitä vanhemmat henkilöstön edustajat saavat.

“Mun mielest hyvä työnantaja on sellanen joka ei ajattele sua nuorena opiskelijana tai työntekijänä, vaan ottaa ilman ennakkoluuloja ja pitää tasavertasena muihin työntekijöihin, et sellanen tasavertaisuus ja tasapuolinen kohtelu on tärkeä asia.” (Haastateltava 5)

Myös aiempien tutkimusten valossa on perusteltua todeta, että nuoret työntekijät pitävät tärkeänä sitä, että heillä on työpaikalla arvostettu ja kunnioitettu olo. Esimerkiksi Kultalahti (2015, 97) korostaa väitöskirjassaan, että kaksi keskeisistä ohjeista milleniaalien esimiehille kuuluvat: “be respectful” eli “ole kunnioittava” ja “show interest in the Millennial” eli “osoita kiinnostusta milleniaalia kohtaan”. Arvostuksen osoittaminen ja aito välittäminen ovat siis ennenkin nousseet keskeisiksi uusien työntekijä sukupolvien edustajien työelämävaatimuksiksi, ei vain esimiehen, vaan koko työyhteisön osalta.

Haastateltavieni vastauksista kävi ilmi, että työnantajan arvo ja ominaisuudet henkilöityivät nuorten mielestä usein vahvasti juuri lähiesimieheen: kysymys poistyöntävästä tai ei-halutusta työnantajasta johti usein vastaukseen, jossa nuoret kuvailivat huonoa työnjohtajaa tai esimiestä. Toisaalta osa haastateltavista selvästi näki, että työnantajan hyvyys tai huonous koostuu paljon muustakin kuin johtamiskyvykkyyksistä tai lähiesimiehen persoonasta. Esimerkiksi eräs autoalan opiskelija totesi:

“Mä en oo vielä huonoo pomoo koskaan tavannu, oon vaan tavannu huonon työnantajan.” (Haastateltava 4)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyöni keskeisimmät havainnot eli haastattelujen kautta esiin nousseet, satakuntalaisten toisen asteen opiskelijoiden houkuttelevaan ja toisaalta poistyyöntävään työnantajakuvaan liittyvät instrumentaaliset ja symboliset attribuutit on koottu alla näkyvään taulukkoon 1.

	Instrumentaaliset attribuutit	Symboliset attribuutit
Houkutteleva työnantaja-kuva	Hyvä työilmapiiri, tiivis ja heterogeeninen työyhteisö, reiluksi koettu kompensatio, hyvät kehittymismahdollisuudet, monipuoliset työtehtävät, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, modernit työtilat ja -välineet	Ennakkoluuloton, joustava, positiivinen, rento, moderni, kiinnostunut, ymmärtävä, asiallinen, luottamusta osoittava, yhteisöllinen, vastuullinen
Poistyyöntävä työnantaja-kuva	Huono työilmapiiri, työturvallisuuden laiminlyönti tai muuten vastuuton toiminta, heikko johtamiskulttuuri ja huono esimiestyö, poikkeuksellisen alhainen palkkataso, vanhanaikaiset tai puutteelliset työvälineet, rutiininomainen työ	Eriarvoistava, välinpitämätön, vanhanaikainen, totinen, epäasiallinen, vastuuton, ilkeä, tiukka, joustamaton, etäinen

Taulukko 1. Houkuttelevaan ja poistyyöntävään työnantajakuvaan liittyvät instrumentaaliset ja symboliset attribuutit

Opinnäytetyöni johtopäätöksenä voidaan todeta, että Z-sukupolven työnhakijat ja -tekijät arvostavat työnantajassa osin erilaisia asioita kuin aiemmat työntekijäskupolvet. Sosiaalisen ympäristön ja viiteryhmän merkitys korostuu vahvasti, samoin vapauden

ja joustavuuden elementit. Myös organisaation ja henkilökohtaisten arvojen yhdenmukaisuus sekä työn mielekkyys ja merkityksellisyys nähdään äärimmäisen tärkeinä teemoina nuorten tulevaisuuden työntekijöiden silmissä. Vastaavasti joustamattomuus, välinpitämättömyys, heikko esimiestyö sekä toimimattomat työtilat- ja välineet olivat vahvasti poistyyöntäviä attribuutteja työnantajassa.

Opinnäytetyöni kautta aiheeseen perehdyttyäni uskallan kuitenkin todeta, että haastattelemani Z-sukupolven edustajien työnantajaan kohdistuvat odotukset ja toiveet ovat varsin realistisia ja monilta osin hyvinkin toteutettavissa. Nuoret eivät suinkaan halunneet kuuta taivaalta (kuten valtavaa palkkaa ilman vastuuta tai velvollisuuksia), vaan ilmensivät vastauksissaan paljonkin aivan perusasioihin liittyviä toiveita: moni totesi haluavansa vain yksinkertaisesti työn, josta pitää ja työnantajan, joka kohtelee oikeudenmukaisesti ja arvostavasti. Tämä on mielestäni tärkeä tuoda esiin, sillä monesti uusia työntekijäsukupolvia käsittelevät kirjoitukset esimerkiksi mediassa alleviivaavat nuorten epärealistisia tai vähintäänkin mullistavia ajatuksia työstä ja työnantajista. On sanomattakin selvää, että vuonna 1995 ja sen jälkeen syntyneet Z-sukupolven edustajat arvostavat osin hyvin erilaisia asioita kuin edeltäjänsä työelämässä: diginatiivit, globaaliin ja liberaaliin länsimaiseen yhteiskuntaan syntyneet, toimintaympäristön jatkuvaan muutokseen tottuneet nuoret tarkastelevat maailmaa ja myös työelämää hyvin erilaisista lähtökohdista kuin aiemmilla vuosikymmenillä syntyneet edeltäjänsä. Tämä on tärkeää nähdä ennen muuta rikkautena, ei uhkana, sillä uudet työntekijäsukupolvet tuovat dynaamisuudessaan paljon hyvää työelämään. Nuoria ei tulisi yrittää ahtaa samaan muottiin tai pyrkiä miellyttämään ja motivoimaan samoilla keinoilla kuin vanhempia työntekijöitä. Muutos on välttämätöntä, mutta parhaimmillaan myös hyvin hedelmällistä.

Oli mielenkiintoista huomata, että vaikka tein tietoisesti valinnan tutustua aiempaan nuorten työntekijäsukupolvien työelämäprioriteetteja ja -odotuksia käsittelevään tutkimukseen vasta oman empiirisen aineistoni teemoittelun jälkeen (jotta aiempi kirjallisuus ei ohjaisi omaa ajattelua liiaksi sekä tilaa uusille, tuoreille näkökulmille ja omille oivalluksilleni jäisi mahdollisimman hyvin), niin todella monet tekemistäni havainnoista olivat pitkälti yhdenmukaisia aiemman kirjallisuuden löydösten kanssa. Tästä huolimatta koen, että opinnäytetyöni auttoi syventämään ymmärrystä Z-suku-

polven edustajien näkemyksistä houkuttelevan ja toisaalta poistyöntävän työnantajakuvan suhteen. Esimerkiksi tiiviin työyhteisön tärkeyden oli jo moni suomalainen mileniaalien työelämäodotuksia tutkinut henkilö tunnistanut, mutta omassa opinnäytetyössäni havaitsin, että sosiaalisten aspektien osalta myös työyhteisön heterogeenisuus nähtiin arvokkaana asiana.

Hyödyt Satakunnan Osuuskaupalle

Tämän opinnäytetyön perusteella myös Satakunnan Osuuskauppa voi tunnistaa millainen työnantaja on Z-sukupolven edustajien silmissä houkutteleva ja toisaalta poistyöntävä. Näin ollen Satakunnan Osuuskauppa pystyy työni avulla kehittämään työnantajakuvansa niin, että se vetoaa nuoriin uusien työntekijäsukupolvien edustajiin. Suosittelen Satakunnan Osuuskaupan edustajia huomioimaan työssäni identifioidut symboliset ja instrumentaaliset työnantajakuva-attribuutit siis omassa työnantajakuvan rakentamiseen ja kehittämiseen tähtäävässä työssään, ja erityisesti rekrytointien yhteydessä. Esimerkiksi organisaation mahdollinen panostus hyvän työilmapiiriin ja tiiviin työyhteisön rakentamiseen ovat asioita, joita rekrytointiprosessin aikana on työni pohjalta tärkeää tuoda nuorten työnhakijoiden houkuttelemiseksi vahvasti esiin. Tunnistettujen attribuuttien kautta Satakunnan Osuuskauppa voi myös kehittää muuta organisaationsa toimintaa (kuten konsernin johtamiskäytäntöjä) suuntaan, joka palvelee Z-sukupolven edustajien intressejä ja näin ollen lisää Satakunnan Osuuskaupan houkuttelevuutta työnantajana nuorimpien työntekijäsukupolvien keskuudessa ja vaikuttaa positiivisesti kyseisen organisaation palvelukseen hakeutuvien työntekijöiden työnhakija- ja henkilöstökokemukseen.

Opinnäytetyön rajoitukset

Opinnäytetyötäni varten haastattelin vain kauneudenhoitoalan ja autoalan opiskelijoita, joten on tärkeää huomata, että muiden opiskelijat saattaisivat nähdä houkuttelevan tai poistyöntävän työnantajakuvan hyvinkin eri tavalla kuin näiden kyseisten alojen opiskelijat. Toisaalta tulosten yleistettävyyden puolesta puhuu se, että saamani tulokset ovat hyvinkin yhdenmukaisia Mellasten (2020) ja Kultalahden (2015) havaintojen kanssa. Lisäksi on hyvä tunnistaa, että kaikki haastateltavani olivat Satakunnan alueella asuvia nuoria. Näin ollen mahdollisia Suomen sisäisiä alueellisia eroja ei ole työssäni tutkittu. Kaikki haastateltavani olivat myös suomenkielisiä, suomalaisia opis-

kelijoita, joten olisikin mielenkiintoista tietää, onko työnantajakuvaan liittyvissä asioissa arvostuseroja esimerkiksi eri kansallisuutta edustavien tai kulttuurillisen taustan omaavien henkilöiden välillä.

Opinnäytetyöni tuloksia läpikäydessä on hyvä myös pitää mielessä, että laadullisessa tutkimusotteessa kyse on aina tutkijan teoreettisen ja empiirisen aineiston perusteella tehdyistä subjektiivisista tulkinnoista. Tutkimustulokset peilaavat näin ollen aina jollakin tapaa tutkijan tai opinnäytetyön tekijän henkilökohtaista maailmankatsomusta ja kokemuksia.

LÄHTEET

Cable DM, Turban DB. 2003. The value of organizational reputation in the recruitment context: a brand-equity perspective. *J. Appl. Soc. Psychol.* 33:2244–66

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. *Tutki ja kirjoita*. 10. osin uud. laitos. Helsinki: Tammi.

Jyväskylän yliopiston www-sivut. Menetelmäpolku-sivusto. Viitattu 10.3.2020. <https://koppa.jyu.fi/>

Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. 2014. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampereen yliopisto. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/103673/978-951-44-9338-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. 2014. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampereen yliopisto. Viitattu 10.9.2020. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/103673/978-951-44-9338-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Korpi, Teemu & Laine, Tom & Soljasalo, Jenni 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria. Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa ja työnhaussa. Management Institute of Finland MIF, Helsinki.

Kultalahti, S. 2015. It's so nice to be at work. Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Viitattu 1.9.2020. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-651-7.pdf

Lievens, F., G. Van Hove and F. Anseel (2007). 'Organizational identity and employer image: towards a unifying framework', *British Journal of Management*, 18, Special Issue, pp. S45–S59. Viitattu 10.9.2020. https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?referer=http://scholar.google.com/&httpsredir=1&article=6655&context=lkcsb_research

Lievens, Filip & Slaughter, Jerel. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 3. 10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501. Viitattu 15.8.2020. <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>

Lievens, F. and Highhouse, S. (2003), "The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer", *Personnel Psychology*, Vol. 56, pp. 75-102. Viitattu 10.9.2020. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x>

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Alma Talent. Helsinki. Viitattu 27.3.2020 [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/HAGBFXDTEB#kohta:OSA\(\(20\)2\(\(20\)\(\(7c\)\(\(20\)Miksi\(\(20\)kulttuurilla\(\(20\)on\(\(20\)merkityst\(\(e4\):Ty\(\(f6\)nantajamielikuvasta\(\(20\)ty\(\(f6\)nantajakuvaan/piste:tLFn](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/HAGBFXDTEB#kohta:OSA((20)2((20)((7c)((20)Miksi((20)kulttuurilla((20)on((20)merkityst((e4):Ty((f6)nantajamielikuvasta((20)ty((f6)nantajakuvaan/piste:tLFn)

Mellanen, A., Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja milleniaalit. Atena Kustannus Oy. Jyväskylä.

Piha, K., Poussa, L. 2012. Dialogi: paremman työelämän puolesta. Helsinki: Talentum. Viitattu 10.9.2020. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991148736605968>

Saaranen-Kauppinen, Anita ja Puusniekka, Anna, 2006. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. *KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 10.9.2020. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html

Saaranen-Kauppinen, Anita ja Puusniekka, Anna, 2006. Teemoittelu. *KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 10.9.2020. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html

Saaranen-Kauppinen, Anita ja Puusniekka, Anna, 2006. Teemahaastattelu. Kvali-MOTV – Menetelmä opetuksentietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Viitattu 10.9.2020. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.htm

Satakunnan Osuuskaupan internetsivut. Viitattu 5.4.2020. <https://satakunnanosuuskauppa.fi/tietoa-meista/>

Siltamäki, T. 27.2.2020. Elinkeinoelämän valtuuskunta EVA. Nuoriso, pilalla -pamfletti. Viitattu 10.9.2020. https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2020/02/EVA_pamfletti_2020_1-kansineen.pdf

Slaughter, J. E., M. J. Zickar, S. Highhouse and D. C. Mohr (2004). 'Personality trait inferences about organisations: development of a measure and assessment of construct validity', *Journal of Applied Psychology*, 89, pp. 85–103.

Tapscott, D. (2009) *Grown Up Digital. How the Net Generation Is Changing Your World*. New York: McGraw-Hill.

Töttö, Pertti (2004). *Syvällistä ja pinnallista: teoria, empiria ja kausaalisuus sosiaalitutkimuksessa*. Vastapaino, Tampere.

Rampl LV, Opitz C, Welpel IM, Kenning P. 2014. The role of emotions in decision-making on employerbrands: insights from functional magnetic resonance imaging (fMRI). *Market. Lett.* 25:1–14

Vehkalahti, K. 2014. *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Helsinki: Finn Lectura. Viitattu 10.3.2020. <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/305021>

HAASTATTELURUNKO

Taustakysymykset

Nimi?

Ikä?

Opintojen vaihe ja kesto haastatteluhetkellä?

Arvioitu valmistumisajankohta?

Opiskeluala?

Substanssikysymykset

Millainen on mielestäsi hyvä työnantaja?

Millainen on puolestaan näkemyksesi mukaan huono työnantaja?

Miten kuvailisit unelmiesi työpaikkaa? Millaisessa työpaikassa haluaisit työskennellä?

Millainen on näkemyksesi mukaan hyvä esimies/pomo? Millaista on hyvä johtaminen?

Millä kolmella adjektiivilla kuvaisit ideaalityönantajaasi?

Mitkä asiat ovat sinulle työssä tärkeitä? Mitkä asiat työssä motivoivat sinua?

Mitä työ sinulle antaa / mitä toivot tai koet saavasi työltä?

Millainen työpaikka on mielestäsi huono?

Millaisen työnantajan palveluksessa et ikinä haluaisi työskennellä?

Millainen on mielestäsi huono pomo? Millaista on huono johtaminen?

Millä kolmella adjektiivilla kuvailisit inhokkityönantajaasi?

Mitkä tekijät syövät motivaatiosi työntekoon?

Mitkä asiat tai elementit ovat sinulle työssä tärkeitä?

Mihin asioihin kiinnität huomiota työpaikkailmoituksissa? Millaista työpaikkaa hakisit?

Mihin työnantajaan liittyviin asioihin kiinnität huomiota rekrytointivaiheessa?

Jos saisit työtarjouksen kahdelta eri työnantajalta, millä perusteella tekisit valinnan näiden kahden välillä?